



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

STRATEGIAN TOTEUTUMISEN SEURANTA BALANCED SCORECARDIN AVULLA

Case: Salon Seudun Sanomat-konserni

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Mirka Blom

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

BLOM, MIRKA:

Strategian toteutumisen seuranta Balanced Scorecardin avulla
Case: Salon Seudun Sanomat-konserni

Taloushallinnon opinnäytetyö, 40 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee strategialähtöistä liiketoimintaa ja Balanced Scorecardia sen apuvälineenä. Työn tavoitteena on määritellä Balanced Scorecardin näkökulmien avulla mittareita strategian toteuttamisen avuksi. Tutkimuksen case-osuudessa keskitytään Salon Seudun Sanomat-konsernin paikallislehtien strategiaan ja visioon ja niiden toteuttamiseen. Salon Seudun Sanomat-konserni vastaa TS-Yhtymän paikallislehtien kustantamisesta.

Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa selvitetään vision ja strategian merkitystä yritystoiminnassa. Luvussa tarkastellaan myös niiden muotoutumista Balanced Scorecardiksi eli tasapainotetuksi mittaristoksi strategiakartan ja toimintasuunnitelman avulla. Teoriaosuuden toisessa luvussa käsitellään Balanced Scorecardin perusteita. Teoriaosuuden lähdeaineistona on käytetty kirjallisuutta ja Internet-lähteitä.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutustutaan Salon Seudun Sanomat-konserniin valittujen näkökulmien pohjalta. Toimeksiantajan pyynnöstä julkaisusta on poistettu konsernin strategiaan liittyvää materiaalia. Empiirisen osuuden aineisto on hankittu teemahaastatteluilla ja tutkijan omalla havainnoinnilla.

Balanced Scorecardin teorian avulla saatiin määriteltyä Salon Seudun Sanomat-konsernille uusia mittareita ja kehitettyä jo olemassa olevia mittareita strategian tavoitteiden mukaisiksi. Näin strategian tavoitteiden toteutumista voidaan konkreettisesti seurata ja kehittää strategiaa edelleen. Tutkimuksessa todettiin, että strategian toteutumisen mittaaminen on tärkeää kaikilla osa-alueilla eikä vain taloudellisten tunnuslukujen osalta.

Avainsanat: Balanced Scorecard, strategia, strategialähtöinen liiketoiminta

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

BLOM, MIRKA:

Monitoring Strategic Performance
through Balanced Scorecard
Case: Salon Seudun Sanomat Group

Bachelor's Thesis in Financial Management, 40 pages, 1 appendix

Autumn 2011

ABSTRACT

This thesis deals with strategy-based business and the Balanced Scorecard as its tool. The aim of this thesis is to define measures to help put strategy into practice through the Balanced Scorecard. The case part concentrates on the Salon Seudun Sanomat Group's vision and strategy and how to put them into practice. The Salon Seudun Sanomat Group is responsible for TS-Yhtymä's local newspaper publishing.

The first chapter of the theoretical section explores the meaning of strategy and vision in business. The first chapter also examines how strategy and vision shape into the Balanced Scorecard with a strategy map and action plan. The second chapter of the theoretical section discusses the basics of the Balanced Scorecard. Sources of the theoretical part include literature and Internet material.

The empirical part of this thesis explores the Salon Seudun Sanomat Group from the point of view of selected perspectives. The data were obtained by interviews and by participant observation.

With help of the Balanced Scorecard's theory were defined new measures to the Salon Seudun Sanomat Group and were improved measures that already existed consistent to targets of the strategy. In this way the Strategic Performance can be monitored and develop the strategy further. In this thesis was discovered that measuring the Strategic Performance is important from all perspectives not only in financial perspective.

Key words: Balanced Scorecard, strategy, strategy-based business

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Aiemmat tutkimukset	4
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	6
1.4	Tutkimusmenetelmä ja aiheen raja	7
1.5	Työn rakenne	8
2	STRATEGIALÄHTÖINEN LIKETOIMINTA	9
2.1	Visio	9
2.2	Strategia	10
2.3	Strategiasta kohti Balanced Scorecardia	11
3	BALANCED SCORECARD	14
3.1	Historia ja kehitys	14
3.2	Mittariston näkökulmat	15
3.2.1	Sisäisten prosessien näkökulma	16
3.2.2	Oppimisen ja kasvun näkökulma	17
3.2.3	Taloudellinen näkökulma	18
3.2.4	Asiakasnäkökulma	19
3.3	Erityyppiset mittarit	21
3.4	Mittareiden johtaminen ja valinta	22
3.5	Mittariston tasapaino	24
3.6	Mittariston validiteetti ja luotettavuus	25
4	CASE: SALON SEUDUN SANOMAT-KONSERNI	27
4.1	Yritysesittely	27
4.2	Salon Seudun Sanomat-konsernin mittariston näkökulmat	28
4.2.1	Konsernin prosessinäkökulma	28
4.2.2	Konsernin oppimisen ja kasvun näkökulma	30
4.3	Käytettävät mittarit	31
4.4	Mittareiden arviointi ja kehittäminen	32
4.5	Tulosten analysointi ja johtopäätökset	34
5	YHTEENVETO	36
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	41

1 JOHDANTO

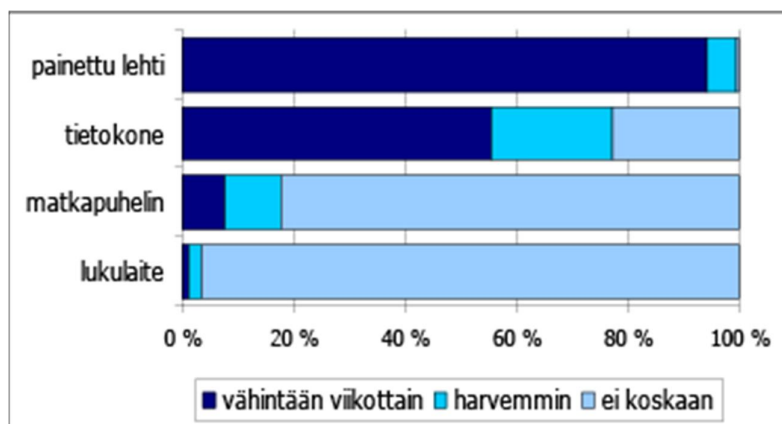
Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo tai tuloskortti on paljon käytetty työväline yrityksen strategisessa johtamisessa. Balanced Scorecard on kahdenkymmenen vuoden elinkaarensa aikana tullut tutuksi monelle liiketoiminnassa mukana olevalle henkilölle ja sen suurimpiin hyötyihin kuuluu monipuolisuus ja muokkailtavuus erilaisten yritysten käyttöön. Balanced Scorecard on siis oikein kehitettynä aina yksilöllinen ja samojen näkökulmien ja mittareiden käyttö muissa kohteissa harvoin palvelee tarkoitusta.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen tarve syntyi, kun Salon Seudun Sanomat-konserni halusi yhdistää paikallislehdissä käytettävät mittarinsa kokonaisuudeksi ja arvioida mittareiden luotettavuutta ja hyödyllisyyttä. Mittareiden kokoaminen yhdeksi mittaristoksi auttaa hahmottamaan ja seuraamaan visiossa ja strategiassa asetettuja tavoitteita ja ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan. Salon Seudun Sanomat-konserni kehitti syksyllä ja talvella 2010–2011 uuden vision ja strategian, joten mittariston koostuminen ja mittareiden päivitys ja arviointi osoittautuivat ajankohtaisiksi.

Salon Seudun Sanomat-konserni on varsinaissuomalainen konserni, jonka toimialana on sanomalehtien kustantaminen. Sanomalehtien lukeminen on edelleen lähes jokaisen suomalaisen ihmisen arkea. Suomi on maailman kärkimaita sanomalehtien lukemisessa, sillä tutkimusten mukaan yli kahdeksan kymmenestä yli 12-vuotiaasta lukee sanomalehteä päivittäin ja sen lukemiseen käytetään noin puolituntia päivässä. Päivälehtien levikki suhteutettuna Suomen väkilukuun sijoittaa Suomen tilastoissa toiseksi koko maailman maista. Sanomalehti on Suomen arvostetuin media ja Suomessa ilmestyy lähes 200 sanomalehteä, joista 31 ilmestyy joka päivä. (Sanomalehtien liitto 2011 a.) Liitteessä yksi on lueteltu sanomalehtialan yleisimpiä käsitteitä.

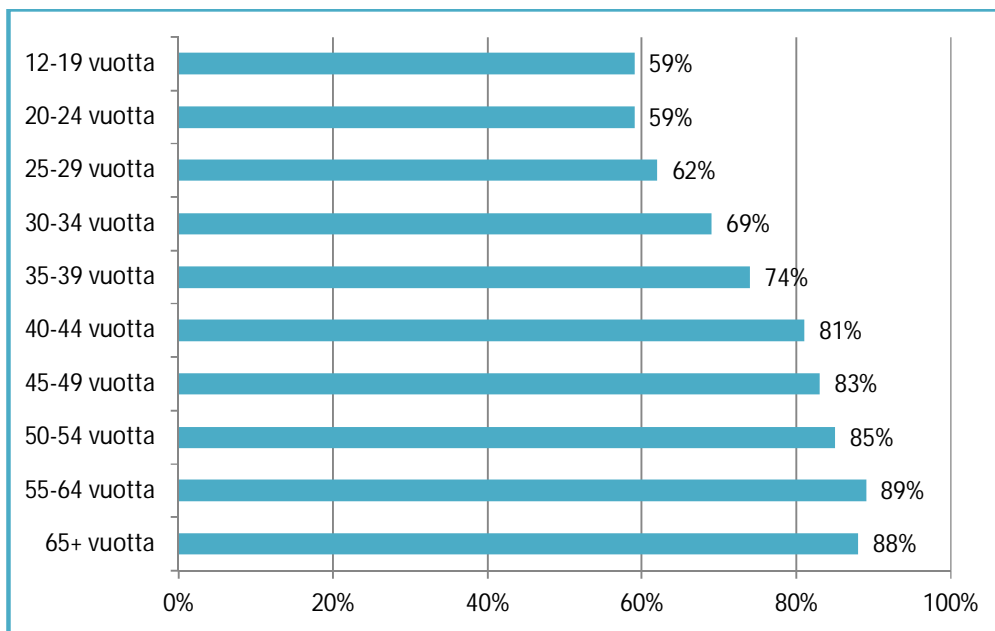
Sanomalehtiä arvostetaan eniten eri medioista ja niiden vahvuutena pidetään luotettavuutta. Teknologian kehittyessä myös sanomalehtien lukutapa on osittain muuttunut. Kuviossa 1 näkyy sanomalehtien eri lukukanavia. (Sanomalehtien liitto 2011c.)



KUVIO 1. Sanomalehden lukukanavat (Sanomalehtien liitto 2011c)

Suurin osa suomalaisista lukee edelleen lehteä painetussa muodossa. Tietokoneiden yleistyttyä ja sanomalehtien siirryttyä Internetiin on suuri osa suomalaisista siirtynyt lukemaan lehteä tietokoneen avulla. Nopeasti kasvava ryhmä on myös matkapuhelimen kautta lehteä lukevat, jotka aiheuttavat taas uusia haasteita sanomalehtien kustantajille.

Kuviossa 2 hahmottuu, kuinka monta prosenttia mistäkin ikäryhmästä lukee sanomalehtiä. Eniten lehtiä lukevat 55–64-vuotiaat, joista lähes 90 % lukee sanomalehtiä. 12–24-vuotiaat lukevat vähiten sanomalehtiä, vaikka tästäkin ikäryhmästä lähes 60 % käyttää aikaansa sanomalehtien lukemiseen.



KUVIO 2. Sanomalehtien peittoprosentti ikäryhmittäin (Sanomalehtien liitto 2011d)

Paikallislehtiä lukee Suomessa noin joka kolmas (35 %) ja eniten niitä luetaan pienillä paikkakunnilla ja maaseudulla. Suurin lukijakunta on iäkkäämmät ihmiset. (Tilastokeskus 2007.)

Sanomalehdet saavat tulonsa pääasiassa tilaus- ja ilmoitusmyynnistä. Irtonumeroiden myynti kasvattaa myyntiä vain hyvin vähän. Yli puolet myynnistä (54 %) vuonna 2009 tuli ilmoitusmyynnistä. (Sanomalehtien liitto 2011e.) Kustannukset jakautuvat melko tasan teknisen valmistuksen, toimituksen, hallinnon ja markkinoinnin sekä jakelun kesken (Sanomalehtien liitto 2006). Suomessa koko joukkoviestintämarkkinoiden arvo vuonna 2010 oli 4,25 miljardia euroa, josta päivälehtien (7-4 päiväiset lehdet) osuus oli sama kuin television osuus (23 %). Yhteensä markkinoilla oli kasvua edelliseen vuoteen noin 50 miljoonaa euroa ja pel-

kästään päivälehdillä ja muilla sanomalehdillä molemmilla 2 %. Vuonna 2008 ja 2009 markkinat olivat laskussa. (Tilastokeskus 2011.)

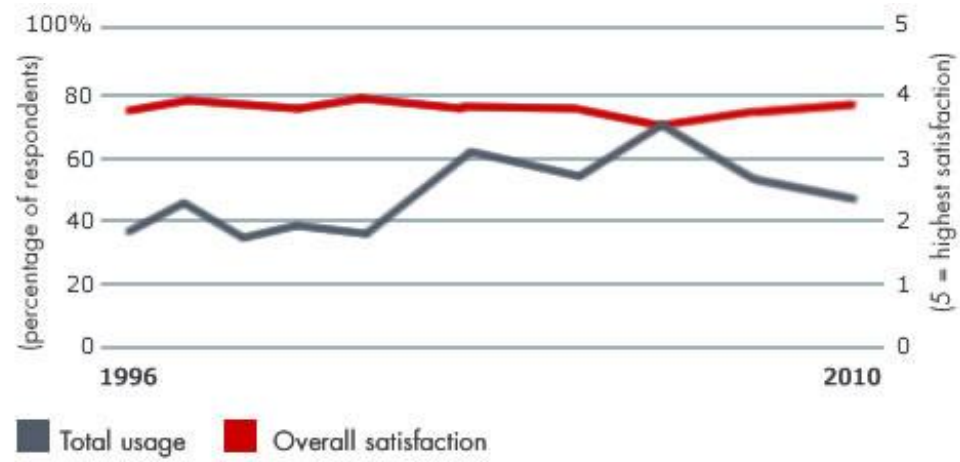
Tällä hetkellä suurin uhka sanomalehtien tulevaisuudelle on muuttuva arvonlisäveroprosentti. Aiemmin tilattujen lehtien arvonlisäveroprosentti on ollut 0 %, mutta hallituksen ehdotuksen mukaan arvonlisäveroprosentti nousee 9 %:iin vuonna 2012. Tämä nostaa suuresti paineita korottaa tilattujen lehtien hintoja, mutta se ei kuitenkaan tuo lehdille lisää tuloja, koska vero tilitetään suoraan valtiolle. Viestinnän keskusliitto (2011) arvioi veron korotuksen johtavan noin 2500 työpaikan häviämiseen kustannus- ja painotoiminnasta sekä merkittävässä määrin myös lehtien jakelusta ja paperiteollisuudesta. Kauppalehden (2011) mukaan veron korotuksen arvellaan johtavan myös lehtien lakkauttamisiin ja vaikuttavan heikentävästi paikalliseen ja maakunnalliseen uutistuotantoon. Tämänkaltaisessa tilanteessa sanomalehtialan yritysten on entistä tärkeämpää luoda uusia strategioita vaikeuksien voittamiseksi. Strategian toteutumista on seurattava tiiviisti ja yksi siihen sopivista työkaluista on paljon tutkittu Balanced Scorecard.

1.2 Aiemmat tutkimukset

Strategisen johtamisen työkalua eli Balanced Scorecardia ja sen käyttöä on tutkittu heti sen syntyajoilta lähtien. Esimerkiksi yhdysvaltalainen strategisen johtamisen konsultointipalveluihin keskittynyt Bain & Company on tutkinut johdon työkaluja ja niiden käyttöä vuodesta 1993 lähtien. Vuoden 2011 tutkimuksessa on yli 11 000 vastaajaa ympäri maailmaa. Osana tutkimuksia on luonnollisesti tarkasteltu myös Balanced Scorecardia ja sen suosiota. (Management Tools & Trends 2011.)

Kuviossa 3 nähdään Balanced Scorecardin käyttöä vuosina 1993–2010 kuvaava harmaa jana ja tyytyväisyyttä kuvaava punainen jana. Vaikka Balanced Scorecardin käyttö on muutaman vuoden aikana hiipunut, on siihen kuitenkin oltu tyytyväisiä. Tästä voidaan päätellä, että yritykset ovat panostaneet enemmän mittariston laatimiseen ja sen käyttöön. Tietoisuus mittariston oikeaoppisesta käytöstä on

kasvanut ja laaditut mittaristot ovat palvelleet paremmin tarkoitustaan. (Management Tools & Trends 2011.)



KUVIO 3. Balanced Scorecardin käyttö ja tyytyväisyys (Bain & Company guide 2010)

Vuoden 2011 tutkimus osoittaa, että yli puolet kasvavien markkinoiden yritysjohtajista ovat käyttäneet Balanced Scorecardia hyödyksi selvittääkseen strategian toimivuutta käytännössä ja kolmasosa uusien yritysten johdoista käyttää työkalua. (Management Tools & Trends 2011.)

Balanced Scorecard on suosittu aihe opinnäytetöissä ja moni aiheeseen liittyvä tutkimus on toteutettu case-tutkimuksena. Esimerkiksi Laura Roine (2009) kehitti toimeksiantona tulokortin Wisma Software Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa strategiaa heijastava tulokortti ohjaamaan organisaatiota kohti yhteistä päämäärää ja muuttamaan organisaatiokulttuuria. Mittaristo rakennettiin vain yritystasolla, josta se oli helppo johtaa alemmille organisaation tasoille. Yrityksestä kerättiin tietoja, jotta saatiin rakennettua tulokortti yrityksen erityispiirteiden mukaisesti. Mittaristoa lähdettiin työstämään ensin strategiakartan avulla, jotta strategia selventyisi koko henkilöstölle ja jotta voitaisiin välttyä väärinymmärryksiltä. Tutkimus rajattiin kuitenkin vain mittariston rakentamiseen, joten se jätti ulkopuolelle mittariston seuraamisen ja sen hyötyjen mittaamisen. Tuloksena saatiin yritykselle tavoitteiden mukainen tulokortti. Roine huomautti tutkimus-

saan, että mittariston rakentamisesta saadut tulokset eivät ole yleistettävissä, sillä tulokortti suunniteltiin yksilöllisesti vain Wisma Software Oy:lle.

Koska Balanced Scorecard on oikein tehtynä yksilöllinen, on jokaisen yrityksen kohdalla aihetta uuteen tutkimukseen Balanced Scorecardia kehitettäessä.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on koota ja kehittää Salon Seudun Sanomat-konsernin paikallislehdissä käytettäviä mittareita kokonaisuudeksi, joka on osa Balanced Scorecardia. Balanced Scorecardin avulla tuodaan strategia käytäntöön. Tutkimuksen teemoiksi on valittu:

Prosessinäkökulma/ilmoitusvalmistusprosessi

- Ilmoitusvalmistusprosessin eteneminen
- Prosessin mittaaminen
- Prosessin mittarit
- Strategiassa mainittujen osaamiskeskittymien muun muassa ilmoitusvalmistuksen toteuttaminen

Oppimisen ja kasvun näkökulma

- Henkilöstön kannustaminen uuden oppimiseen
- Hyvän työnantajakuva ylläpitäminen
- Esimiestyön kehittäminen
- Avoimen ja tehokkaan tiedonkulun varmistaminen
- Oppimisen ja kasvun mittarit

Pääongelma, johon tutkimuksella haetaan vastausta, on:

Minkälaisilla mittareilla mitataan kriittisiä menestystekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi?

1.4 Tutkimusmenetelmä ja aiheen raja

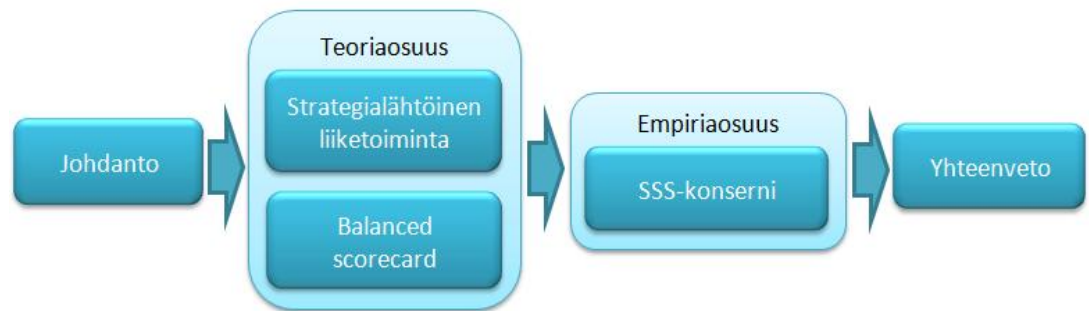
Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tarkoituksena on tutkia ja kuvata kohdetta kokonaisvaltaisesti tosielämään perustuen, joka on ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle. Tutkimuksessa keskitytään vain yhteen konserniin ja siitä saatavat tutkimustulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin organisaatioihin. Empiriaosuuden tiedon kerääminen suoritetaan teemahaastattelulla, sähköpostikyselyillä sekä tutkimuksen tekijän omalla havainnoinnilla. Teemahaastattelut ovat avoimempia haastatteluja kuin lomakehaastattelut. Teemahaastattelu etenee yleensä keskustelunomaisesti ja haastateltava saa puhua aiheesta vapaasti. Kysymysten muoto ja järjestys eivät ole ennalta sovittuja vaan määritellyt teemat vievät haastattelua eteenpäin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein teemahaastattelua, sillä se vastaa hyvin monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.)

Teemahaastattelu toteutetaan nauhoittamalla haastattelu ja litteroimalla aineisto. Teemahaastattelulla saadaan monipuolista tietoa kohteesta sekä haastateltavan omia mielipiteitä, joita tarvitaan mittareiden arvioimiseen ja kehittämiseen. Haastattelussa pystytään heti puuttumaan epäselviin asioihin ja saamaan tietoa kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tekijä on työsuhteessa Salon Seudun Sanomat-konsernin emoyhtiöön Salon Seudun Sanomat Oy:öön. Tutkimuksen tekijä pystyy myös omilla havainnoillaan keräämään tutkimukseen tarvittavaa aineistoa.

Salon Seudun Sanomat-konserni kustantaa yhteensä kahdeksaa paikallislehteä. Balanced Scorecardin kehittämisessä keskitytään koko konsernin paikallislehtien mittareihin ja niiden arviointiin. Konserni haluaa tehostaa erityisesti prosessi- ja oppimis- ja kasvunäkökulmaansa, joten aihe rajataan näiden näkökulmien ympärille. Konsernilla on ennestään käytössään monia talouden mittareita. Talouden mittarit on aiemmin arvioitu hyödyllisiksi ja edelleen ajankohtaisiksi, joten niiden päivittystä ja arviointia ei tässä tutkimuksessa suoriteta.

1.5 Työn rakenne

Tutkimus koostuu johdannosta, teorialuvuista, empirialuvuista ja yhteenvedosta (Kuvio 4).



KUVIO 4. Opinnäytetyön rakenne

Teoriaosuus muodostuu strategisen liiketoiminnan luvusta ja Balanced Scorecardia koskevasta luvusta. Empiriaosuudessa tutustutaan Salon Seudun Sanomat-konsernin toimintaan ja pyritään luomaan selkeä kuva paikallislehtien toiminnan tavoitteista. Case-osuutta varten on haastateltu konsernin kahden paikallislehden päätoimittajaa sekä lehtipalvelujohtajaa. Tarkoituksena on luoda paikallislehtien käyttöön yhtenäinen mittaristo, jonka avulla ne voivat ohjata toimintaansa tavoitteiden mukaan. Tätä tarkoitusta varten käydään läpi yrityksen visio ja strategia ja selvitetään konkreettiset tavoitteet valituilla näkökulmilla. Näiden pohjalta selvitetään kriittiset menestystekijät ja arvioidaan ja päivitetään mittarit. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen tulokset ja yhteenvedo. Toimeksiantajan pyynnöstä tutkimuksen julkaisusta on kuitenkin jätetty pois yrityksen SWOT-analyysiä, visiota ja strategiaa sekä kriittisiä menestystekijöitä koskevat kappaleet.

2 STRATEGIALÄHTÖINEN LIIKETOIMINTA

Tässä tutkimuksessa keskitytään mittariston johtamiseen strategian ja vision pohjalta eli strategiamittaristoon. Jokaisen yrityksen tulisi määrittää visio ja strategia tietyllä aikavälillä esimerkiksi viidelle vuodelle jo yrityksen alkuvaiheessa. Visio kuvastaa tavoitetilaa, johon yritys pyrkii. Strategia kuvastaa keinoja, joilla tavoitetila voidaan saavuttaa. Ennen vision ja strategian määrittämistä yrityksen tulee pohtia tulevaisuuden kehitystä muun muassa kohdemarkkinoiden, asiakkaiden tarpeiden, kilpailijoiden ja teknologian osalta. Tulevaisuutta voidaan hahmotella skenaariotyön avulla. Skenaariotyössä pohditaan tulevaisuuden erilaisia kehityskulkuja ja valitaan niistä todennäköisin vaihtoehto. Vision ja strategian on tarkoitus ohjata yrityksen toimintaa ja valintoja esimerkiksi kumppanien tai kohdemarkkinoiden suhteen, jotta saavutetaan tavoitetila. Ne auttavat keskittymään oleellisiin asioihin ja karsimaan turhaa rönsyilyä. (Business Fellows Oy 2009.)

2.1 Visio

Vision tulisi kuvata realistista tavoitetilaa, johon yritys pyrkii tietyllä aikavälillä. Visio kuvaa tilaa johon nykyisillä resursseilla ei välttämättä ylltetä, mutta johon strategian avulla pyritään aktiivisesti. Tärkeää on saada visio ymmärrettäväksi, jotta koko henkilöstö ymmärtää tavoitteet ja pystyy toimimaan sen mukaan. Jos visio on rakennettu selkeäksi, on siitä mahdollista johtaa suoraan mittareita mittaristoa varten. Esimerkiksi sanomalehtialalla visiona voisi olla levikiltään Varsinais-Suomen johtava, päivittäin ilmestyvä, paikallisiin uutisiin keskittynyt sanomalehti. Tällöin levikki ja sille asetettu tavoite olisivat jo yksi mittari mittaristossa. (Malmi ym. 2006, 62.) Hyvä visio innostaa ja motivoi henkilöstöä pyrkimään tavoitteisiin. Vision tulisi olla uskottava, yhteisesti hyväksytty ja erottaa yritys kilpailijoistaan. Kielikuva, joka jää henkilöstön mieleen, on tehokas ja auttaa henkilöstöä ottamaan vision niin sanotusti omakseen. Vision tulisi sopia yrityksen arvoihin ja imagoon. Nämä asiat sisältävä visio on usein luotu yhdessä henkilöstön kanssa. (Hakanen 2004, 68–70.)

Vision hahmottaminen lähtee usein johtoryhmän suunnitelmasta, mutta sitä tulisi kehittää eteenpäin yhdessä henkilöstön kanssa (Hakanen 2004, 68–70). Visiota voidaan lähteä rakentamaan suoraan Balanced Scorecardin näkökulmien pohjalta. Tällöin mietitään erikseen, mitkä ovat tavoitteet kunkin näkökulman kohdalla. Esimerkiksi omistajanäkökulmasta katsottuna pohditaan, minkälainen yrityksen halutaan olevan viiden vuoden kuluttua omistajien silmin katsottuna. Voidaan määritellä esimerkiksi tavoitteellinen liikevaihto ja kannattavuus. Vision kuvaamiseen on monia eri vaihtoehtoja. Visio voidaan tiivistää hyvin tiiviiksi kielikuvaksi eli niin sanotuksi sloganiksi, johon sisältyy vision ydin tai se voidaan kuvata useammalla lauseella, jossa kerrotaan hieman tarkemmin organisaation tavoitteista. Visiosta on kuitenkin yleensä laadittu myös laajempi muoto, jota käytetään apuna strategian työstämisessä. (Hakanen 2004, 72–74.)

2.2 Strategia

Strategialla on monta määritelmää, mutta useimmissa niissä viitataan keinoihin, joilla visio saavutetaan. Visio määrittää suunnan, johon strategian avulla pyritään. (Malmi ym. 2006, 63.) Strategia merkitsee valintoja, jotka määrittävät organisaation toiminnan luonnetta ja suuntaa. Valintoja tehdään esimerkiksi silloin, kun päätetään mitä tuotteita ja palveluja tarjotaan ja mitä markkinoita palvellaan. Strategian määrittäminen on aivan oma lukunsa, johon tarvitaan sekä luovuutta että järkeä. (Freedman & Tregoe 2003, 2–3.) Strategian määrittäminen sinänsä on jo iso prosessi, mutta pelkkä valmis strategia ei riitä, jos sitä ei osata tuoda käytäntöön. Strategian määrittämisen jälkeen edessä on vähintään yhtä työläs projekti, strategian toteuttaminen. Tässä kohtaa Balanced Scorecard yleensä viimeistään otetaan esille, sillä se on tarkoitettu juuri täsmentämään strategiaa ja auttamaan strategian viestinnässä, toteuttamisessa ja seurannassa. (Hakanen 2004, 115.)

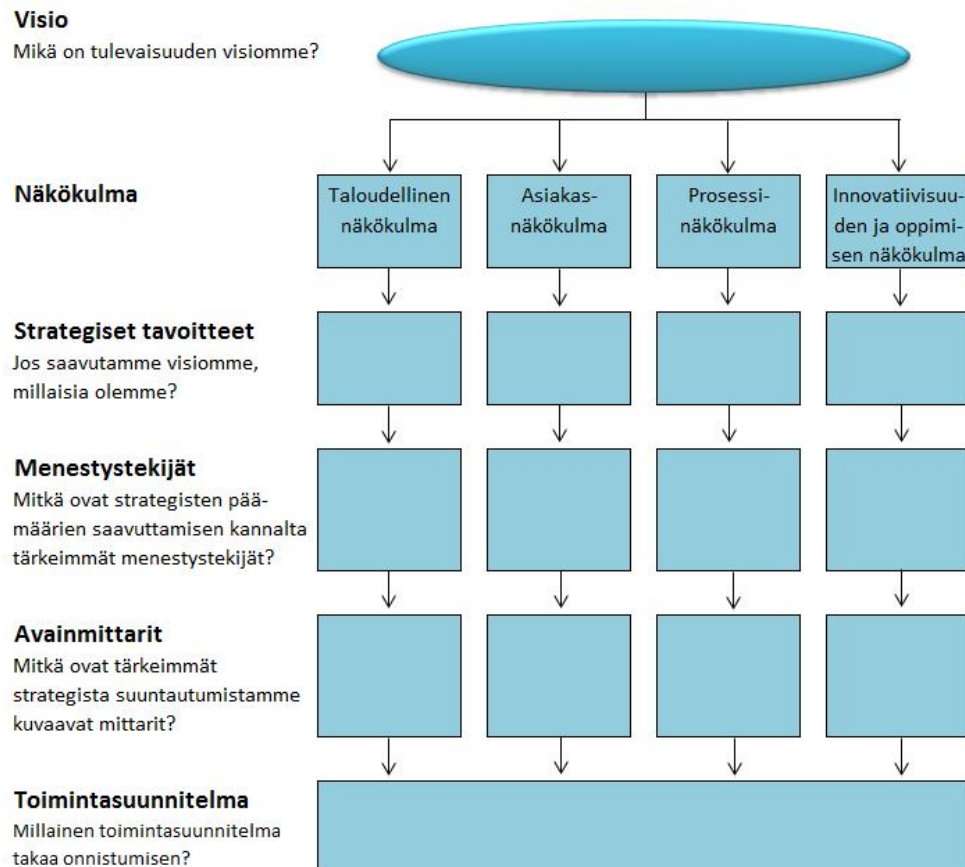
Yleisimmin strategioita luodaan yrityksissä monia ja ne eivät välttämättä ole yhteydessä toisiinsa. Tällaisia strategioita ovat esimerkiksi markkinointi-, rahoitus- ja henkilöstöstrategia. Ensimmäinen tehtävä Balanced Scorecardin käyttöönotossa onkin luoda yritykselle yksi yhtenäinen strategia, johon ovat kytköksissä kaikki liiketoiminnan osa-alueet. Tämä syntyy toimitusjohtajan ja eri osastojen johtajien

tiivillä yhteistyöllä. Yhteisesti laadittu ja ymmärretty strategia on helpompi välittää eteenpäin organisaation eri tasoille. Tämä ajattelutapa on yleistynyt yhdessä Balanced Scorecardin yleistyessä. Ennen strategiat saattoivat olla suppeampia ja niissä ei välttämättä ollut huomioitu kaikkia yrityksen yksiköitä. Tilannetta on helpottanut strategian mahdolliset kaksi roolia. Toinen osa ohjaa perustoimintaa, jotta kaikki saavat tavoitteensa mittaristoon ja toinen osa ohjaa kehittymistä ja siinä keskitytään yleisesti pienenpään osaan organisaatiosta. Mittaristo voi olla kaksiosainen tai niitä voi olla kaksi erillistä. (Malmi ym. 2006, 67.) Kun vision ja strategian luomistyö on saatu loppusuoralle, keskitytään niiden konkretisointiin, joka tässä tutkimuksessa toteutetaan Balanced Scorecardin avulla

2.3 Strategiasta kohti Balanced Scorecardia

Strategiasta voidaan edetä monella tavalla kohti Balanced Scorecardia. Tunnettuja tapoja ovat niin sanottu toimintasuunnitelma sekä strategiakartta. Molemmilla tavoilla strategia on helpommin hahmotettavissa ja molemmat tavat ohjaavat lopulta itse mittareiden määrittämiseen.

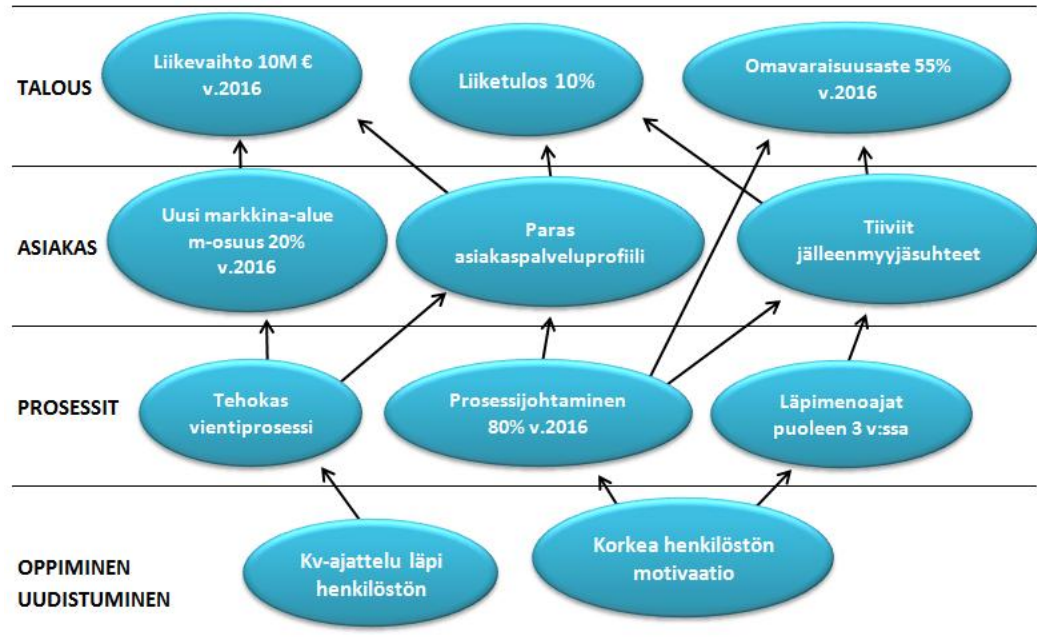
Kuviosta 4 nähdään, kuinka toimintasuunnitelman toteutus lähtee suoraan visios-
ta. Vision pohjalta valitaan sopivat näkökulmat ja niiden strategiset tavoitteet.
Strategisten tavoitteiden tulisi vastata kysymykseen, millaisia meidän tulisi olla,
jotta visio voitaisiin saavuttamaan. Jokaiselle näkökulmalle määritellään omat
kriittiset menestystekijät eli ne tekijät, jotka vaikuttavat eniten vision saavuttami-
seen. Menestystekijöiden määrä kannattaa päättää ennen niiden määrittelemistä,
jotta niiden lukumäärä ei kasva kohtuuttomaksi. (Olve, Roy & Wetter 2001, 65.)



KUVIO 4. Strategiasta toimintasuunnitelmaksi (Olve ym. 2001, 44)

Strategiasta voidaan edetä myös strategiakartan avulla, joka hahmottuu kuviossa 5. Itse strategiakartta on yleensä monimutkaisempi kuin itse mittaristo. Vaikka strategiakartta kuvaa strategian ja syy-seuraussuhteet, itse mittaristoon valitaan vain keskeisimmät indikaattorit. Kartassa strategia kuvataan visuaalisesti ja siitä on muodostunut joillekin organisaatioille yhtä tärkeä kuin itse mittaristostakin. Se

auttaa hahmottamaan strategian tärkeimmät osat ja sen todellisen tavoitteen. Siitä näkyy mittareiden määrän tasapaino eri näkökulmissa ja resurssien riittävyys tavoitteisiin nähden. (Malmi ym. 2006, 67–68.)



KUVIO 5. Strategiakartta (Hakanen 2004, 124)

Hyvästä strategiakartasta on suoraan havaittavissa yrityksen strategia ja tavoitteet. Asiat linkittyvät selvästi yhteen, kuten kuviossa 5. Kv-ajattelun lisääminen henkilöstössä johtaa tehokkaaseen vientiprosessiin, joka mahdollistaa uudelle markkina-alueelle pääsyn ja sitä kautta kasvattaa liikevaihtoa. Strategiakartasta on suoraan saatavissa tehokkaita mittareita, kuten läpimenoaika, omavaraisuusaste ja liikevaihto. Näiden erilaisten strategian toteuttamistapojen pohjalta on helpompi lähteä rakentamaan tasapainotettua mittaristoa eli Balanced Scorecardia.

3 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecardin perusajatuksena on mitata yrityksen suorituksia eri näkökulmista. Sen avulla voidaan muuttaa strategia toiminnaksi, joten kyseessä on strateginen johtamisjärjestelmä (Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 16–17). Alkuperäiset ja yleisimmät näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma (Kaplan & Norton 1996, 8). Balanced Scorecard on kehitetty Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin toimesta Yhdysvalloissa vuonna 1992 (Malmi ym. 2006, 17).

3.1 Historia ja kehitys

Balanced Scorecard muodostui hankkeen pohjalta, joka toteutettiin kahdessatoista yrityksessä Kanadassa ja Yhdysvalloissa. Aineettoman pääoman merkitys yrityksen menestystekijänä oli kasvamassa ja haluttiin kehittää mittaristo, jonka avulla voitaisiin mitata yrityksen suorituksia. Hankkeessa keskityttiin kuitenkin suurimmaksi osin yritysten taloudelliseen puoleen ja aineettoman pääoman mittaaminen jäi vähäiseksi. Robert S. Kaplan ja David P. Norton kehittivät hankkeesta saatujen kokemusten pohjalta oman mittaristonsa, Balanced Scorecardin. (Malmi ym. 2006, 16–17.)

Kaplan ja Norton (1996, 3) pohtivat kuinka yritysten tarve kasvattaa omaa kilpailukykyään oli lisääntynyt ja keskittyminen aineettoman pääomaan oli paljon tärkeämpää kuin aiemmin oli ajateltu. He toivat esille asiakassuhteiden tärkeyden, segmentoinnin, tuotteiden räätälöinnin, lyhyet toimitusajat, työntekijöiden osaamisen ja motivaation sekä informaatioteknologian tärkeyden. Balanced Scorecard syntyi yhdistettäessä pitkäaikainen kilpailukyky ja taloudellinen laskentajärjestelmä. Mittariston tarkoituksena on yhdistää perinteiset taloudelliset mittarit ja aineettoman pääoman mittarit, jotta voidaan paremmin tarkastella menneisyyden ohella myös tulevaisuutta. Koko mittariston takana on yrityksen visio ja strategia, joiden pohjalta mittaristoa aletaan rakentaa.

Jo ennen Balanced Scorecardia yritykset käyttivät muita mittareita taloudellisten mittareiden ohella. Mittareita käytettiin kuitenkin hyvin paikallisesti ja lyhytnäköisesti organisaatioissa. Balanced Scorecardin käytössä tarkoituksena on ulottaa mittaristo koskemaan kaikkia organisaation kerroksia ylimmästä johdosta asiakaspalvelijoihin. Mittariston avulla työntekijät pystyvät muun muassa ymmärtämään työnsä taloudelliset seuraukset. Mittaristo on tasapainossa sisäisten ja ulkoisten sekä menneisyyden ja tulevaisuuden mittareiden suhteen. (Kaplan & Norton 1996, 8-10.) 1990-luvulla kehiteltiin lisäksi muitakin johtamisoppeja, kuten arvontuotantoperusteinen järjestelmä Shareholder Value, toimintojohtaminen ja laatujohtaminen. Balanced Scorecard ja muut johtamisopit enemmänkin täydentävät toisiaan ja tarkastelevat liiketoimintaa eri näkökulmista kuin kilpailevat keskenään. (Malmi ym. 2006, 43.)

3.2 Mittariston näkökulmat

Balanced Scorecardin näkökulmia on alun perin ollut neljä: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Balanced Scorecardin tarkoituksena on kuitenkin räätälöidä mittarit ja näkökulmat yritykselle sopiviksi, jotta ne antavat juuri haluttua tietoa. Näkökulmia on ajan saatossa tullut lisää ja usein käytettyjä ovat myös henkilöstönäkökulma, ympäristönäkökulma, toimittaja-/alihankkija näkökulma sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. (Malmi ym. 2006, 24.) Näkökulmat ovat toimiala-, yritystyyppi- ja tilannekohtaisia eli yksilöllisiä yrityksestä ja ajasta riippuen. Tärkeää on löytää visiosta ja strategiasta painopisteet, joihin keskitytään ja jotka määrittävät käytettävät näkökulmat. Näkökulmien tulisi kietoutua loogisesti yhteen, ettei mikään näkökulma jää erilleen muusta mittaristosta. Näkökulmien määrä on yleensä viisi tai kuusi. Tällöin saadaan kaikki tarvittavat tekijät mukaan, mutta pystytään keskittymään olennaisiin asioihin. (Hakanen 2004, 119–120.) Seuraavissa luvuissa tarkastellaan lähemmin neljää alkuperäistä näkökulmaa.

3.2.1 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa tehtävänä on mitata niitä prosesseja, joissa on onnistuttava erinomaisesti, jotta asiakasnäkökulmassa ja taloudellisessa näkökulmassa asetetut tavoitteet täyttyvät. Tarkoituksena ei ole tarkastella yrityksen kaikkia prosesseja yhdessä mittaristossa, vaan valita muutama ydinprosessi, johon halutaan panostaa. Tarkasteltavat prosessit voivat olla esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi, uusien tuotteiden innovointiprosessi tai myynnin jälkeinen palveluprosessi. (Malmi ym. 2006, 27–28.)

Kaplan ja Norton ovat jakaneet organisaation sisäiset prosessit neljään ryhmään.

Toimintaprosessit

Nämä prosessit ovat perusprosesseja, jotka ovat mukana organisaation arkipäiväisissä. Prosessit liittyvät tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen ja toimitukseen. Tällaisia prosesseja tuotteita valmistavassa yrityksessä ovat esimerkiksi raaka-aineiden hankinta, tuotteen valmistus raaka-aineista, tuotteiden toimitus ja riskienhallinta. (Kaplan & Norton 2004, 65.)

Asiakasprosessit

Asiakasprosessit liittyvät asiakassuhteiden kehittämiseen. Asiakasprosessit voidaan jakaa vielä neljään ryhmään. Ensimmäinen on asiakkaiden valinta, joka tarkoittaa sellaisen kohderyhmän määrittelemistä, jolle yrityksen tekemä arvolutapaus on paras. Kuluttaja-asiakkaiden kohdalla jakoperusteena voi olla esimerkiksi ikä, tulot, varallisuus tai elämäntyyli ja yritysasiakkaiden kohdalla esimerkiksi hintatietoisuus tai tekninen edistyneisyys. Toinen ryhmä on asiakkaiden hankinta, johon kuuluu potentiaalisten asiakkaiden hankinta, heille viestiminen, sisäänheittotuotteiden valinta ja tuotteiden hinnoittelu. Kolmas ryhmä on asiakkaiden säilyttäminen, jossa asiakkaan tarpeisiin vastataan ja heitä palvellaan erinomaisesti. Neljänteen ryhmään eli asiakassuhteen vahvistamiseen kuuluu asiakassuhdejohdaminen ja hyvän maineen vahvistaminen. (Kaplan & Norton 2004, 65–67.)

Innovaatioprosessit

Innovaatioprosessit koostuvat uusien tuotteiden, prosessien ja palveluiden kehittämisestä. Nämä prosessit mahdollistavat uusille markkinoille ja asiakassegmentteihin tunkeutumisen. Innovaatioprosessit voidaan jakaa neljään ryhmään: uusien tuotteiden ja palveluiden tunnistaminen, tuotekehityssalkun johtaminen, uusien tuotteiden ja palveluiden suunnittelu ja kehittäminen sekä niiden tuominen markkinoille. Tuotesuunnittelijoiden tehtävänä on laajentaa tuotteiden ominaisuuksia, seurata asiakaspalautetta ja soveltaa uutta tekniikkaa ja keksintöjä. Johtajien päätettävissä on käytetäänkö projekteihin ulkopuolista rahoitusta, tehdäänkö yhteistyötä toisen organisaation kanssa vai ulkoistetaanko projekti kokonaan. Innovaatioprosessi päättyy, kun tavoiteltu myynti tai tuotannon määrä saavutetaan määrätyillä laadun ja kustannusten tasoilla. (Kaplan & Norton 2004, 67–68.)

Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit

Nämä prosessit käsittelevät standardeja, joita lainsäädäntö asettaa yrityksille. Yrityksen on toimittava tiettyjen mallien mukaan yhteisöissä ja valtioissa. Kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö asettaa tietyt säännöt, joiden mukaan yritysten on raportoitava esimerkiksi koskien ympäristöä, työturvallisuutta ja työsuhteita. Yritykset pyrkivät kuitenkin suurimmalta osin ylittämään määrätyt standardit saavuttaakseen hyvän maineen työnantajana. Näin yritykset saavat paremmin hyviä työntekijöitä, joka taas tehostaa henkilöstöprosesseja. Yrityksen tuottavuus paranee ja kustannukset alenevat, kun keskitytään ympäristövahinkojen vähentämiseen ja työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden kehittämiseen. Tämän myötä hyvä maine houkuttelee asiakkaita ja eettisiä sijoittajia ja tukee osakkeenomistajien arvon tuottamista. (Kaplan & Norton 2004, 68.)

3.2.2 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulman tehtävä on keskeinen Balanced Scorecardia rakennettaessa. Sen aiheet ja mittarit antavat perustan kaikille muille näkökulmil-

le. (Kaplan & Norton 1996, 126.) Oppimisnäkökulman tehtävänä on vastata kysymyksiin

1. Miten säilytämme kykymme muuttua ja kehittyä, jotta voimme saavuttaa visiomme?
2. Mitä organisaatiolta edellytetään, jotta voimme säilyttää ja kehittää tarvittavaa osaamista?
3. Mitä organisaatiolta edellytetään, jotta voimme taata prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden?
4. Mitkä osaamisen alueet otetaan kehittämisen kohteiksi ja toiminnan kannalta tärkeimmiksi kysymyksiksi? (Opetushallitus 2010.)

Aineeton pääoma ja sen rooli strategiassa kuuluu oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen luokkaan: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Inhimilliseen pääomaan kuuluu tiedot, taidot ja kyvyt, jotka ovat yrityksen käytettävissä. Informaatiopääomaan kuuluu informaatiojärjestelmät, verkot ja infrastruktuuri. Organisaatiopääoma koostuu organisaation kyvystä käynnistää muutosprosessi ja pitää sitä yllä. (Kaplan & Norton 2004, 73.) Mittareiden tulisi selventää miten organisaatio pystyy tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Inhimilliseen pääomaan viitaten on usein käytetty mittareita liittyen henkilöstötyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin, henkilöstön vaihtuvuuteen ja koulutukseen. Oppimisnäkökulman mittarit ovat yksi Balanced Scorecardin vaikeimmista osioista, sillä niistä saatava hyöty konkretisoituu vasta pidemmän ajan kuluttua. Samana vuonna ei välttämättä nähdä panostuksen tuloksia taloudellisessa näkökulmassa. (Malmi ym. 2006, 28–29.)

3.2.3 Taloudellinen näkökulma

Taloudellista näkökulmaa kutsutaan myös omistajanäkökulmaksi, sillä sen tehtävänä on mitata asioita, joista yrityksen omistajat ovat kiinnostuneita eli yleensä taloudellisista asioista (Malmi ym. 2006, 25). Taloudellisen näkökulman mittarit

määrittelevät tavoitteet, joihin strategialla pyritään ja toiseksi ne kuvaavat strategian onnistumista taloudellisesti (Kaplan & Norton 1996, 48).

Taloudellisen näkökulman mittareita valittaessa on huomioitava yrityksen strategia ja tavoitteet. Onko tavoitteena kasvattaa markkinaosuutta, ylläpitää saavutettua asemaa vai poistua markkinoilta. Kasvavat yritykset ovat yleensä elinkaarensa alkupäässä. Näiden yritysten on keskityttävä uusien tuotteiden luomiseen ja kehittämiseen, tuotannon laajentamiseen ja verkostojen luomiseen. Kasvavien yritysten kassavirta on usein heikkoa tai jopa negatiivista, sillä tulevaisuutta varten tehdyt investoinnit saattavat kuluttaa enemmän rahaa kuin mitä olemassa olevilla resursseilla voidaan saada. Sopivia mittareita kasvuvaiheessa oleville yrityksille on tulojen prosentuaalinen kasvu, myynnin kasvu tietyillä markkinoilla, tietyissä asiakasryhmissä ja tietyillä alueilla. (Kaplan & Norton 1996, 48–50.)

Suurin osa yrityksistä on ylläpitovaiheessa, jossa yritykset saavat helposti uusia sijoittajia. Yrityksiltä odotetaan parempaa tuottoa, sillä niiden odotetaan ylläpitävän ja jopa kasvattavan saavutettua markkinaosuutta. Uusilla investoinneilla pyritään varautumaan tuleviin vaikeisiin aikoihin ja kasvattamaan kapasiteettia. Useimmat yritykset keskittyvät ylläpitovaiheessa kannattavuuden tunnuslukuihin, esimerkiksi liikevoittoon, katetuottoon ja pääoman tuottavuuteen. Osa yrityksistä ei tavoittele enää kasvua vaan ne ovat jo elinkaarensa loppusuoralla. Nämä yritykset turvautuvat varmoihin ja nopeasti itsensä takaisin maksaviin investointiprosesseihin, jotta rahaa saadaan nopeasti kassaan. Tässä vaiheessa olevat yritykset keskittyvät yleensä kassavirtaan ja käyttöpääoman vähentämiseen eivätkä niinkään sijoitetun pääoman tuottoon tai liikevoittoon. (Kaplan & Norton 1996, 48–50.)

3.2.4 Asiakasnäkökulma

Viimeinen näkökulma yleisimmästä neljästä näkökulmasta on asiakasnäkökulma ja sen tärkeimpiä kysymyksiä ovat

1. Miltä meidän on näytettävä asiakkaidemme silmissä, jotta saavutamme visiomme?

2. Mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään?
3. Miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteistamme/palveluistamme?
(Opetushallitus 2010.)

Asiakasnäkökulmaan kuuluu niin sanottuja perusmittareita, joita ovat markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden määrä. Näitä mittareita voidaan käyttää laajasti eri organisaatioissa. Toinen ryhmä mittareita kertoo miten päästään haluttuun markkinaosuuteen, pidetään asiakkaat tyytyväisinä ja saadaan uusia asiakkaita. Asiakas-/arvolupauksen mittareita voivat olla tuotteen tai palvelun laatu ja hinta, suhde asiakkaaseen mitattuna esimerkiksi asiakaspalvelulla tai täsmällisyydellä ja yrityksen imago ja maine. Näillä mittareilla tulisi kuvata, miten yritys aikoo menestyä kilpailussa. (Malmi ym. 2006, 26.)

Tärkeintä on kuitenkin selvittää mihin asiakassegmentteihin yritys haluaa erityisesti panostaa. Strategiassa tulisi määritellä tietyt segmentit, joita halutaan korostaa ja joissa halutaan keskitetysti kilpailla. Asiakkaat ovat erilaisia ja heillä on erilaisia tarpeita, joten strategian tulee olla tarkka, jotta ei yritetä tarjota kaikille kaikkea. (Kaplan & Norton 1996, 63–64.) Kohderyhmän valinnan jälkeen yritys määrittelee tavoitteet ja mittarit, joista muodostuu yrityksen arvolupaus. Kaplan ja Norton (2004, 62) ovat nimenneet neljä eri arvolupausa. Alhaisten kokonaiskustannusten arvolupauksessa keskitytään alhaiseen hintaan, hyvään ja tasaiseen laatuun, lyhyisiin toimitusaikoihin, helppoon ostamiseen ja hyvään valikoimaan. Toisessa arvolupauksessa korostetaan tuoteinnovaatiota ja tuotejohtajuutta. Tuotteet ovat kalliimpia, mutta niiden ominaisuudet ovat erinomaisia muihin vastaaviin tuotteisiin verrattuna. Kun asiakkaat arvostavat tuotteen ominaisuuksia, he ovat valmiita maksamaan tuotteesta enemmän. Tavoitteita voidaan mitata tuotteen ominaisuuksilla ja toimivuudella esimerkiksi koolla ja tarkkuudella.

Kolmannessa ryhmässä keskitytään kokonaisvaltaisiin asiakaskohtaisiin ratkaisuihin. Tässä kohtaa tavoitteena on antaa erityisesti asiakkaalle räätälöityjä tuotteita tai palveluja. Asiakkaan tulisi tuntea, että yritys ymmärtää häntä ja haluaa panostaa juuri häneen. Yritykset korostavat asiakaspalvelua, asiakassuhteen laatua ja kokonaisvaltaisia tuotteita esimerkiksi tietokoneiden myynti, niiden asennus ja

huolto. Neljättä arvolupaustyyppiä kutsutaan lock in -strategiaksi ja se perustuu korkeisiin toimittajan vaihtokustannuksiin. Esimerkiksi eBay on onnistunut pääsemään hallitsevaksi kauppapaikaksi Internetissä. Ostajat etsivät sellaisen paikan, jossa he tietävät olevan suuren määrän myyjiä ja myyjät valitsevat sellaisen kauppapaikan, jossa he tietävät olevan suuren määrän mahdollisia ostajia. Näin eBay on onnistunut luomaan korkeat vaihtokustannukset ostajille ja myyjille. (Kaplan & Norton 2004, 62.)

3.3 Erityyppiset mittaristot

Balanced Scorecardia voidaan käyttää monella tavalla. Kehitys on muuttanut mittaristoa ja yritykset ovat soveltaneet sen osa-alueita eri tavoin. Balanced Scorecardia on erilaisia: sidosryhmämittaristoja, KPI (Key Performance Indicator) -mittaristoja ja strategiamittaristoja. (Malmi ym. 2006, 34.)

Sidosryhmämittaristot

Sidosryhmämittariston näkökulmina ovat yrityksen läheisimmät sidosryhmät, jotka ovat omistajat, asiakkaat ja työntekijät. Joskus myös alihankkijat, tavarantoimittajat tai ympäröivä yhteiskunta ovat mittauksessa mukana. Jokaiselle näkökulmalle eli sidosryhmälle määritellään tavoitteet, joiden avulla yrityksen uskotaan menestyvän ja mittariston avulla seurataan tavoitteiden täyttymistä. Sidosryhmämittaristo ei kuitenkaan anna keinoja, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Mittaristo heijastaa ainoastaan, mihin strategialla pyritään eikä niinkään miten siihen päästään. Tätä mittariston muotoa on käytetty konsernitasolla, jossa konsernin eri liiketoiminnot eivät ole syvässä yhteydessä toisiinsa ja niillä ei ole yhteistä strategiaa. (Malmi ym. 2006, 34–35.)

KPI-mittaristot

KPI-mittaristo on eniten käytetty Balanced Scorecardin muoto, vaikka sekään ei tyypillisesti kuvaa yrityksen strategiaa. Mittaristo sisältää yleensä suuren määrän toisistaan riippumattomia mittareita, jotka ovat suurimmalta osin tulostittareita.

Mittareiden määrä on siis usein liian suuri ja tasapaino ei välttämättä toteudu. Tämä johtuu siitä, että yleensä KPI-mittaristot syntyvät, kun pyritään johtamaan mittaristo kriittisten menestystekijöiden kautta. KPI-mittaristoja on kuitenkin käytetty menestyksekkäästi etenkin julkishallinnossa. (Malmi ym. 2006, 35–37.)

Strategiamittaristot

Strategiamittaristot syntyvät usein syy-seurauslogiikkaa käyttäen ja niissä mittareiden tasapaino toteutuu lähes automaattisesti. Strategiamittaristo pohjautuu vahvasti strategiaan ja antaa vastauksia, miten tavoitteisiin päästään. (Malmi ym. 2006, 37.)

3.4 Mittareiden johtaminen ja valinta

Malmi ym. (2006, 70–72) mukaan Balanced Scorecardin mittareita voidaan johtaa pääasiassa kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on johtaa mittarit suoraan strategiasta syy-seurauslogiikkaa käyttäen, joka viittaa enemmän strategiakarttaan. Toinen tapa on määrittää mittarit kriittisten menestystekijöiden pohjalta, joka viittaa toimintasuunnitelmaan. Syy-seuraussuhdetta voidaan selittää parhaiten esimerkillä. Kuvitellaan, että yritys tavoittelisi viime kädessä voittoa osakkeenomistajille. Tätä voidaan mitata esimerkiksi taloudellisella lisäarvolla eli EVA tunnusluvulla. Yrityksessä uskotaan, että asiakasuskollisuus johtaa suureen lisäarvoon, esimerkiksi uusasiakashankinnasta johtuvien suurten kustannusten takia. Tämän johdosta yritys mittaa asiakasuskollisuutta. Hyvän asiakaspalvelun uskotaan lisäävän asiakasuskollisuutta, joten tämä valikoituu osaksi yrityksen strategiaa, jolla he pyrkivät erottautumaan kilpailijoista.

Asiakaskyselyllä tiedustellaan asiakkaiden ajatuksia seikoista, jotka ovat heille tärkeitä pitkän asiakassuhteen ylläpitämiseksi. Tässä esimerkissä vastaukseksi saadaan toimintavarmuus, joten se on yksi asia, jota yrityksen tulisi mitata. Lisäksi tulisi miettiä, mitkä sisäiset prosessit takaavat toimintavarmuuden. Esimerkissä päädytään tilaus-toimitusprosessin laatuun ja läpimenoaikaan, joten niiden mittaaminen on oleellista. Tilaus-toimitusprosessin ja läpimenoajan kehittämiseksi

yritys kokee parhaaksi keinoksi henkilöstön kehittämisen, joten henkilöstön osaamista ja sen kehitystä tulisi seurata. (Malmi ym. 2006, 71.)

Syy-seurauslogiikkaa käyttäen mittariston tasapaino toteutuu lähes automaattisesti. Mittaristoon syntyy tulostittareita ja ennakoivia mittareita. Yksi syy-seurausketju kuitenkin harvoin riittää koko mittaristoksi. Yleensä ketjuja johdetaan useampia ja ne yhdessä muodostavat mittariston. (Malmi ym. 2006, 72.) Mittareita valittaessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, pystytäänkö mittareihin vaikuttamaan. Vaikka osa asioista saattaa olla strategisesti yritykselle erittäin merkittäviä, niiden mittaamista tulisi kuitenkin harkita tarkkaan. Mittari on hyödytön, jos työntekijät eivät pysty vaikuttamaan siitä saatuihin tuloksiin. Esimerkiksi yritykset ostot ovat strategisesti merkittäviä, mutta niiden mittaaminen on turhaa, sillä ne eivät ole kovinkaan monen ihmisen päätettävissä. Mittariston tulisi keskittyä tekijöihin, joihin organisaatio voi laajemmin vaikuttaa yrityksen menestyksessä. (Malmi ym. 2006, 64–65.)

Mittareita voidaan johtaa myös kriittisten menestystekijöiden avulla. Jokaiselle näkökulmalle määritellään kriittiset menestystekijät eli ne tekijät, joissa yrityksen tulisi olla hyvä kehittyäkseen oikeaan suuntaan. Ongelmaksi muodostuu helposti mittareiden paljous. Yhdelle näkökulmalle muodostuu nopeasti monta kriittistä menestystekijää ja näkökulman yhtä kriittistä menestystekijää ei välttämättä voida mitata pelkästään yhdellä mittarilla. Alun perin kriittisiä menestystekijöitä on määritelty kolmesta kuuteen, mutta ajan kuluessa käsitys on hämärtynyt. Kriittisten menestystekijöiden pohtiminen saattaisi sopia paremmin strategian muodostamiseen. (Malmi ym. 2006, 73–74.)

Ongelmana on myös mittariston eri osien yhdistäminen kokonaisuudeksi. Eri näkökulmat jäävät helposti erillisiksi kokonaisuuksiksi, jossa esimerkiksi talousosasto vastaa vain taloudellisten mittareiden valinnasta ja muut osastot omien mittareidensa valinnasta. Mittariston johtamistapaa valitessa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota mittariston käyttötapaan. Halutaanko luoda tieto- tai hälytysjärjestelmätyyppinen mittaristo, johon sopii paremmin kriittisten menestystekijöiden avulla johdettu mittaristo vai pyritäänkö mittariston avulla toteuttamaan strategiaa, jolloin tulisi valita syy-seurauslogiikkaa käyttäen johdettu mittaristo. (Malmi ym.

2006, 73–74.) Mittareiden johtamistavasta huolimatta, mittareiden välinen tasapaino tulisi aina tarkastaa, jotta Balanced Scorecard toimisi mahdollisimman hyvin.

3.5 Mittariston tasapaino

Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo nimenä jo itsessään kertoo, että mittareiden välinen tasapaino on erityisen keskeistä. Tässä kohtaa ei kuitenkaan tarkoiteta, että mittariston tulisi olla tasapaksu ja keskittyä jokaiseen osa-alueeseen yhtä tarkasti. On tärkeää löytää selkeät painopisteet strategiasta ja keskittyä niihin. Asioita on koko ajan laitettava tärkeysjärjestykseen, jotta olemassa olevat resurssit riittävät aikaan saamaan hyvän lopputuloksen eli vision tavoitteisiin pääsemisen. Termi tasapainotettu tarkoittaa vuorovaikutusta eri osa-alueiden ja mittareiden kesken. (Hakanen 2004, 117.)

Mittareiden tasapainoa arvioidaan monesta näkökulmasta. Mittariston rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden tulisi olla tasapainossa. Usein mittareista noin 80 % on ei-rahamääräisiä mittareita. Tasapaino tässä kohtaa viittaa siihen, että yritysten on syytä keskittyä myös muihin kuin taloudellisiin mittareihin. Tasapainoa haetaan lisäksi tulospainotettujen ja ennakoivien mittareiden kesken. (Malmi ym. 2006, 32.) Tulospainotetut mittarit kuvaavat mihin strategialla halutaan päästä ja ennakoivat mittarit kuvaavat millä keinoin tavoitteisiin päästään (Malmi ym. 2006, 37). Tulospainotettuja valitaan usein paljon enemmän ja näkökulmien väliset suhteet jäävät miettimättä. Myös pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet tulisi olla tasapainossa. Tämä toteutuu automaattisesti, jos mittareiden valinnassa on käytetty syy-seurauslogiikkaa. (Malmi ym. 2006, 32–33.)

Huomiota tulee kiinnittää vielä ulkoisten ja sisäisten mittareiden tasapainoon. Ulkoiset mittarit ovat omistaja- ja asiakasnäkökulman mittarit ja sisäiset mittarit ovat sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun mittarit. Yleisesti sisäisten prosessien mittareita määritellään enemmän kuin muiden näkökulmien ja oppimisen ja kasvun mittareita taas vähemmän. Suomessa mittareiden määrä on yleensä 4-5 mittaria yhtä näkökulmaa kohden. Usein mittareiden yhteismäärä jää kuitenkin alle

20:n. Tehokkaassa mittaristossa tasapainottuvat helposti mitattavat mittarit ja strategisesti tärkeät vaikeammin mitattavat mittarit. Tarkoituksena on löytää selkeät mitattavat suureet, mutta samalla huolehtia mittarin validiteetin säilyttämisestä. (Malmi ym. 2006, 31–33.) Mittarin validiteetin ohella tärkeää on tarkastella myös koko mittariston validiteettia.

3.6 Mittariston validiteetti ja luotettavuus

Mittariston validiteetti eli pätevyys tulisi testata ennen sen käyttöön ottoa. Mittariston tulisi olla yksilöllinen, jotta se olisi luotettava. Jos mittaristoa voidaan kuvitella käytettävän monissa muissakin organisaatioissa, mittaristo on todennäköisesti tehty liian epätarkaksi. Mittaristosta tulisi käydä ilmi mitkä ovat strategian keskeiset tavoitteet. Mittariston tasapaino tulisi tarkistaa jokaiselta kantilta. Yksittäiset mittaritkin ovat syytä validioida. Validioinnin tarkoitus on kertoa mitaako mittari sitä asiaa, mitä sen on tarkoitus mitata. (Malmi ym. 2006, 81–84.)

Esimerkkinä voidaan käyttää reklamaatioiden määrää, jolla mitataan toiminnan laatua. Jos kaikkia asiakkaita voidaan pitää strategisesti yhtä tärkeinä, reklamaatioiden vähentyminen kuvastaa hyvin toiminnan laadun parantumista. Jos asiakkaat on segmentoitu ja jokainen segmentti ei ole luokiteltu yhtä tärkeäksi, ei reklamaatioiden määrä välttämättä kerro toiminnan laadun parantumisesta. On tärkeämpää tuleeko reklamaatio tärkeältä vai vähemmän tärkeältä asiakkaalta kuin reklamaatioiden kokonaismäärä. (Malmi ym. 2006, 81–84.)

Mittareiden luotettavuutta tulee myös arvioida. Eli mittaustulosten ei tulisi vaihdella mittauskerrasta toiseen, jos mittauksen kohteessakaan ei ole tapahtunut muutoksia. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä mitattaessa sattuman vaikutus tulisi minimoida. Läpimenoaikaa mitattaessa voidaan törmätä muutoksiin, jotka saattavat meistä riippumattomista syistä pitkittää läpimenoaikaa ja vaikuttaa tuloksiin. Tämä tulee huomioida mittaria kehitettäessä ja arvioitaessa. Mittareihin pyritään vaikuttamaan teoilla, mikä onkin niiden tavoite, mutta tulee huomioida, millä keinoin niihin on mahdollista vaikuttaa. Jokin negatiivinen toiminta saattaa auttaa parantamaan mittarin tulosta. Esimerkkinä toimii hyvin uusien asiakkaiden tuoma

liikevaihto kokonaisliikevaihdosta. Tämän mittarin tulosta parantaa sekä uusien asiakkaiden hankinta että vanhojen asiakassuhteiden lopettaminen. Harvoin on kuitenkaan tarkoituksen mukaista hankkiutua eroon vanhoista asiakkaista. On kiinnitettävä huomiota mittaritietojen saatavuuteen ja kohtuullisiin mittauskuluihin. (Malmi ym. 2006, 81–84.)

Teoriaosuuden jälkeen tarkastellaan case-kohteena olevaa Salon Seudun Sanomakonsernia ja pyritään strategiassa määriteltyjen menestystekijöiden pohjalta luomaan konsernille Balanced Scorecard.

4 CASE: SALON SEUDUN SANOMAT-KONSERNI

Salon Seudun Sanomat Oy on salolainen yhtiö, jonka päätoimialana on sanomalehtien kustantaminen. Salon Seudun Sanomat Oy on Salon Seudun Sanomat-konsernin emoyhtiö. Emoyhtiön tytäryhtiöitä ovat Uudenkaupungin Sanomat Oy, Peimarin Kustannus Oy ja Salon Alueradio Oy. Salon Seudun Sanomat Oy:n osakkuusyhtiöitä ovat Priimus Media Oy ja Plari Oy. Salon Seudun Sanomat Oy on 99,8 %:sti TS-Yhtymä Oy:n omistama. (Salon Seudun Sanomat 2011.)

4.1 Yritysesittely

Salon Seudun Sanomat-konserni on viestintäkonserni, joka välittää informaatiota Salon seutukunnan, Loimaan ja Vakka-Suomen alueiden ihmisille ja yhteisöille ja tuottaa painopalveluja sanomalehti- ja suoramarkkinointiasiakkaille Etelä-Suomessa. Salon Seudun Sanomat Oy:öön kuuluu myös Salon Lehtitehdas, joka painaa emoyhtiön lehdet.

TAULUKKO 1. Salon Seudun Sanomat-konsernin paikallislehdet ja päälevikki-alueet (Salon Seudun Sanomat Oy 2010)

	Paikallislehdet	Päälevikkialueet
Salon Seudun Sanomat Oy	Somero-lehti	Somero
	Ykkössanomat	Nummi-Pusula, Karjalohja, Sammatti, Suomensjärvi
Uudenkaupungin Sanomat Oy	Uudenkaupungin sanomat	Uusikaupunki
Peimarin Kustannus Oy	Kunnallislehti	Paimio, Sauvo, Kaarina
	Kaarina-lehti	Kaarina
Priimus Media Oy	Auranmaan viikkolehti	Aura, Pöytyä, Loimaa, Koski, Marttila, Oripää, Tarvasjoki
	Loimaan lehti	Loimaan seutukunta
Plari Oy	Laitilan sanomat	Laitila, Pyhäranta

Salon Seudun Sanomat Oy kustantaa seitsemänpäiväistä sanomalehteä Salon Seudun Sanomat sekä kahta paikallislehteä: Somero-lehti ja Ykkössanomat. Koko Salon Seudun Sanomat-konserni vastaa TS-Yhtymän paikallislehtitoiminnasta ja kustantaa yhteensä kahdeksaa paikallislehteä. (Salon Seudun Sanomat 2011.) Taulukossa 1 on nähtävissä Salon Seudun Sanomat-konsernin paikallislehtien nimet ja päälevikkialueet.

4.2 Salon Seudun Sanomat-konsernin mittariston näkökulmat

Paikallislehtien mittareiden tarkastelussa ja kehityksessä päätettiin keskittyä kahden näkökulmaan: Prosessinäkökulmaan ja oppimisen ja kasvun näkökulmaan.

4.2.1 Konsernin prosessinäkökulma

Prosessinäkökulmassa haluttiin keskittyä pääasiassa ilmoitusvalmistusprosessiin ja sen mittaamiseen paikallislehdissä. Kuviossa 6 selvitetään ilmoitusvalmistusprosessia.



KUVIO 6. Ilmoitusvalmistusprosessi

Ilmoitusvalmistusprosessi lähtee liikkeelle, kun ilmoitusmyyjä myy ilmoituksen ja tekee varauksen ilmoitusvarausjärjestelmään. Varauksen järjestelmään voi tehdä myös mainostoimisto. Tieto siirtyy järjestelmästä ilmoitushallintajärjestelmään, jossa näkyy ilmoituksen tiedot muun muassa ilmoituksen koko ja ilmestymispäivä, sekä Planneriin eli taitto-ohjelmaan, jossa ilmoitukset sijoitetaan oikeaan koh-

taan lehden sivuilla. Ilmoitushallintajärjestelmään syntyy varaus, joka on jo ilmoitusvalmistajan havaittavissa. (Kainulainen 2011.)

Ilmoitusaineisto saattaa tulla asiakkaalta valmiina esimerkiksi sähköpostiin, jolloin ilmoitusvalmistaja tarkastaa ilmoituksen ja poistaa mahdolliset haittatekijät, jotka saattaisivat hankaloittaa ilmoitusaineiston kulkua eri järjestelmien läpi. Ilmoitusvalmistajat vastaanottavat kuitenkin paljon valmistettavaa aineistoa eli asiakas ei ole itse suunnitellut ilmoituksen ulkonäköä vaan toimittanut vain tarvittavat tiedot. Tällöin ilmoitusvarausjärjestelmästä tulostetaan ilmoituksen niin sanottu käsikirjoitus, josta käy ilmi asiakkaan yhteystiedot, julkaisupäivä, ilmoituksen sijainti lehdessä, koko, onko ilmoitus värillinen vai mustavalkoinen ja haluaako asiakas ilmoituksesta vedoksen eli lähetetäänkö ilmoitus ennen painoon menoa vielä asiakkaalle tarkistettavaksi. Käsikirjoitukseen on usein liitetty ohjeet ilmoituksen valmistamisesta sekä mahdollisesti esimerkiksi kuvia. Käsikirjoitukset jaotellaan ilmoitusten ilmestymispäivien mukaan omiin lokeroihinsa. (Kainulainen 2011.)

Ilmoitushallintajärjestelmän avulla ilmoitusvalmistajat näkevät, mitkä ilmoitukset ovat tulossa esimerkiksi seuraavan päivän lehteen ja alkavat työstää ilmoituksia. Pääasiassa kaikki ilmoitusvalmistajat tekevät kaikkia ilmoituksia riippumatta asiakkaasta, mutta osa ilmoitusvalmistajista on tottunut valmistamaan tietyn asiakkaan ilmoituksia asiakkaiden tarpeiden mukaan. Kun ilmoitus on työn alla ja ilmoitusvalmistaja tallentaa sitä aika ajoin, voi ilmoituksen nähdä järjestelmässä siinä muodossa, jossa se on tallennettu. Näin ollen esimerkiksi ilmoitusmyyjä voi seurata ilmoitusvalmistusprosessin etenemistä ja keskustella siitä asiakkaan kanssa. Kun ilmoitusvalmistaja saa ilmoituksen valmiiksi, hän lähettää tarvittaessa vedoksen asiakkaalle ja tekee mahdolliset korjaukset. Tämän jälkeen ilmoitus tulostetaan pdf-tiedostoksi, joka siirtyy taitto-ohjelmaan ja ilmoitusvalmistusprosessi päättyy. (Kainulainen 2011.)

4.2.2 Konsernin oppimisen ja kasvun näkökulma

Paikallislehdet työllistävät toimipaikassaan 4-13 työntekijää lehdestä riippuen. Jokaisella lehdellä on päätoimittaja ja lisäksi lehden koosta riippuen toimittajia, toimitussihteeri, myyntineuvottelijoita ja trafikisteja. Vuodelle 2011 tehdyissä paikallislehtien toimintasuunnitelmissa on määritelty tarpeelliset koulutukset, joihin henkilöstö tulee osallistumaan. (Salon Seudun Sanomat Oy 2011.) Tämä helpottaa toteutuneiden koulutusten vertausta suunniteltuihin koulutuksiin. Loimaan lehden päätoimittaja kertoo, että toimintasuunnitelmissa mainittujen koulutusten lisäksi henkilöstöä rohkaistaan tarkkailemaan tulevia koulutuksia, joihin he mahdollisesti haluaisivat osallistua ja kokisivat työlleen hyödyllisiksi. Myös paikallislehtien päätoimittajat yrittävät poimia lukuisista koulutuksista sopivia vaihtoehtoja. Koulutuksen tarpeen mukaan niitä järjestetään itse ja osallistutaan konsernin ja yhtiön yhteisille koulutuspäiville. (Uusitalo 2011.)

Pienissä paikallislehdissä pidetään tärkeänä vertaiskoulutusta. Jokaisella työntekijällä on omaa erikoisosaamista, jonka voi jakaa muille työntekijöille. Työntekijöitä pyritään myös muistuttamaan, että uuden oppiminen on aina tärkeää muuttuvassa ympäristössä. Se mitä on joskus osannut, ei riitä, vaan omaa osaamistaan on kartutettava. (Uusitalo 2011.)

Auranmaan viikkolehden päätoimittaja korostaa, että oppiminen on mukana joka päiväisessä työssä ja esimiehen oma esimerkki on tärkeää. Pienissä yksiköissä pystytään keskustelemaan avoimesti ja tuomaan esille esimerkkejä esimerkiksi muilta lehtitaloilta. (Virtanen 2011.)

Esimiestyötä kehitetään toimitusjohtajan kanssa käytävillä kehityskeskusteluilla ja mahdollisesti koulutuksilla tai kursseilla, joita on kuitenkin aika harvoin tarjonnan puutteen takia. Paikallislehtien pienissä yksiköissä koetaan olevan hyvä ja avoin ilmapiiri ja toivotaan, että työntekijät voisivat tämän takia kertoa kasvotusten kehittämisehdotuksia esimiestyöhön. (Uusitalo 2011.) Vertaistuki nousee myös tässä kohtaa esille, sillä päätoimittajat keskustelevat usein keskenään toimintatavoistaan ja yrittävät kehittää muiden kokemusten kautta omaa toimintaansa (Virtanen 2011).

Hyvän työnantajakuva koetaan syntyvän teoista ja sitä pyritään ylläpitämään muun muassa avoimella tiedottamisella sekä positiivisista että negatiivisista asioista. Tiedonkulkua ei koeta ongelmaksi pienissä yksiköissä. (Virtanen 2011.) Tieto kulkee usein palaverissa sekä vapaamuotoisemmissa kahvipöytäkeskusteluissa. Usein tietoa jaetaan sähköpostitse kaikille yhteisesti, jolloin tieto tavoittaa varmemmin kaikki osapuolet. Päätoimittajat pyrkivät olemaan käytettävissä aina, kun vain mahdollista, jotta työntekijät saavat mahdollisimman nopeasti selvennettyä epäselviä asioita kasvotusten tai sähköpostilla. Tiedottamisen vaikeus onkin usein siinä, että ei osata arvioida, mitä kaikkia kysymyksiä työntekijöillä saattaa aiheesta olla. Tämän takia tiedotus saattaa jäädä tarkoitusta niukemmaksi. (Uusitalo 2011.)

4.3 Käytettävät mittarit

Ilmoitusvalmistusprosessissa seurataan muun muassa reklamaatioiden määrää. Ilmoituksiin liittyvät reklamaatiot käydään läpi kuukausittain osastopalaverissa. Reklamaatiot tulevat ilmoitusmyyjien kautta, jotka täyttävät reklamaatiokaavakkeet asiakkaan reklamoinnin perusteella. Reklamaatiokaavakkeissa kuvataan tapahtunut virhe ja kiinnitetään erityisesti huomiota, missä kohtaa virhe tapahtui ja miksi. Lähes joka kerta prosessissa tapahtunut virhe johtuu järjestelmistä. Ilmoitusvalmistuksessa haastavinta on monen erilaisen ohjelman käyttö. Myös samat ohjelmat päivittyvät koko ajan ja vanhat ja uudet versiot eivät välttämättä aina keskustele halutulla tavalla keskenään. Kaikkien ohjelmien tulisi kuitenkin toimia samaan aikaan halutulla tavalla, jotta esimerkiksi aineiston lähetys ohjelmasta toiseen sujuisi ilman ongelmia ja aineisto olisi samannäköinen jokaisessa ohjelmassa. Reklamaatiomittaria käytetäänkin pääasiassa ohjelmistoissa olevien ongelmien etsimiseen ja ratkaisemiseen. (Kainulainen 2011.)

Prosessin läpimenoaika määräytyy aina asiakkaan toiveen mukaan eli minkä päivän lehteen asiakas haluaa ilmoituksensa. Jokaisella lehdellä on määräajat, johon mennessä aineisto täytyy toimittaa, jotta se saadaan valmiiksi seuraavan päivän lehteen. (Kainulainen 2011.)

Yrityksessä seurataan lisäksi jokaisen ilmoitusvalmistajan valmistusmääriä. Mittari ei kuitenkaan tuota kovinkaan luotettavaa tietoa, sillä yhden ilmoituksen valmistukseen käytettävä aika vaihtelee ilmoitusaineiston koon mukaan. Pieni ilmoitus voi siis työllistää paljon enemmän kuin iso ilmoitus. Mittaria seurataan kuitenkin tasaisin välein, mutta tuloksista on vaikea tehdä johtopäätöksiä. Työajanseurantaa toteutetaan, jotta työntekijöitä olisi paikalla aina oikea määrä oikeaan aikaan. Tuotantomäärää eli palstamillimetrejä seurataan tarkkaan, sillä asiakkaita laskutetaan ilmoituksen koon mukaan, joten ilmoitustulot ovat suhteessa palstamillimetreihin. (Kainulainen 2011.)

Paikallislehdissä käytetään erittäin vähän oppimisen ja kasvun mittareita. Osassa paikallislehtiä mittareita ei käytetä ollenkaan tai niitä ei ainakaan osata nimetä (Virtanen 2011). Työtyytyväisyyttä ei mitata, mutta sen uskotaan näkyvän pienissä yksiköissä ilman mittaamistakin, kuten myös henkilöstön vaihtuvuuden. Sairaslomamääriä seurataan osassa paikallislehtiä. (Uusitalo 2011.)

4.4 Mittareiden arviointi ja kehittäminen

Prosessinäkökulmassa erityisen tärkeää on reklamaatioiden mittaaminen. Reklamaatiot paljastavat prosessissa tehtyjä virheitä ja niiden selvittäminen auttaa järjestelmien kehittämisessä. Kuten jo aiemmin mainittiin, järjestelmien toimivuus on avaintekijä ilmoituksia valmistettaessa. Reklamaatioiden määrän mittaaminen auttaa pidemmällä aikavälillä näkemään onko järjestelmiä saatu muokattua toimivammiksi. Mittarin luotettavuutta heikentää kuitenkin järjestelmien päivitys, jolloin juuri päivitetty järjestelmä tai ohjelmaversio saattaa nostaa reklamaatioiden määrää hetkelliseksi.

Tehokkuusmittaria voitaisiin kehittää esimerkiksi verraten ilmoituksen valmistamiseen käytettyä aikaa ilmoituksen kokoon. Tämän voisi vielä jakaa kahteen eri osioon eli ilmoituksiin, jotka ovat tulleet valmiina aineistona sekä ilmoituksiin, jotka eivät ole tulleet valmiina vaan jotka valmistetaan alusta asti itse. Tällä tavalla voitaisiin huomioida, mitkä ilmoitukset vaativat enemmän muokkaamista ja

voitaisiin keskittyä niiden ilmoitusten valmistusprosessin muokkaamiseen. Ilmoitusvalmistuksen keskittämistä pidetään jo onnistuneena ratkaisuna. Keskittämisen kannattavuutta voidaan mitata oikeastaan kaikilla jo käytössä olevilla mittareilla. Jotta keskittämisen hyödyt pystytään näkemään, sen on täytynyt vaikuttaa positiivisesti mittareiden tuloksiin.

Prosessin mittarina toimii osittain ilmoitusten määrä verrattuna ilmoitusvalmistajiin. Mittaria voitaisiin kehittää, jotta sen luotettavuus paranisi. Mittarin avulla voitaisiin määrittää yhdelle ilmoitusvalmistajalle enimmäismäärä ilmoituksia, jonka hän pystyy valmistamaan työpäivän aikana. Tämä mittari olisi ikään kuin kapasiteetin käyttöaste, jonka avulla pystyttäisiin mittaamaan, kuinka suuri osa kapasiteetista on käytössä. Mittarin luotettavuutta ei kuitenkaan saada täysin varmistettua, joten se jätetään pois lopullisesta mittaristosta.

Oppimisen ja kasvun mittareita on erittäin vähän. Henkilöstökyselyllä saataisiin paljon tietoa työntekijöiltä hyvästä työnantajakuvasta. Tällä hetkellä hyvän työnantajakuvan määrittävät vain esimiehet omilla mielipiteillään. Henkilöstökyselyllä saatettaisiin saada myös kehitysehdotuksia toimintojen parantamiseksi ja tehokkuuden lisäämiseksi. Usein työntekijät miettivät asioita vain omassa päässään eikä välttämättä kaikkia työn tehostamista koskevia aloitteita saada esimiesten tietoon. Kysely auttaisi kehittämään tiedonkulkua ja koulutusten suunnittelua. Hyvän työnantajakuvan mittarina toimii osittain henkilöstön vaihtuvuus. Henkilöstön vaihtuvuuteen saattaa olla monia syitä, mutta mittari auttaisi paremmin hahmotamaan, missä toimipaikoissa tai osastoilla vaihtuvuus on suurempaa tai pienempää kuin muualla ja asioihin pystyttäisiin puuttumaa

4.5 Tulosten analysointi ja johtopäätökset

Edellisen kappaleen arviointien perusteella on koottu Salon Seudun Sanomat-konsernin käyttöön Balanced Scorecard.

TAULUKKO 3. Salon Seudun Sanomat-konsernin Balanced Scorecard

	Strategiset tavoitteet/ kriittiset menestystekijät	Mittarit	Seuranta
Prosessi- näkökulma/ ilmoitusvalmis- tusprosessi		Ilmoituksen tekoon käytetty aika/ ilmoituksen koko	Kuukauden ajan kerran vuodessa
		Reklamaatioiden määrä	Kerran kuukaudessa
Oppimisen ja kasvun näkökulma		Henkilöstökysely	Kerran vuodessa
		Henkilöstön vaihtu- vuus	Kerran vuodessa
		Koulutusten määrä	Kerran vuodessa

Mittaristoon on koottu mittari ja mittarin seuranta-aika tai seurantaväli. Jokaiselle mittarille tulisi myös konsernin sisällä määrittää tavoitearvo, johon pyritään aktiivisesti. Näin voidaan seurata tavoitteiden toteutumisia ja tarvittaessa kehittää toimintaa enemmän tavoitteiden mukaisiksi. Toimeksiantajan pyynnöstä kriittiset menestystekijät on jätetty julkaisematta sekä niitä koskeva materiaali.

Tähän asti Salon Seudun Sanomat-konsernilla on ollut käytössään enemmän talouden mittareita ja siksi haluttiin keskittyä kahteen näkökulmaan, jotka ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Henkilöstö on kuitenkin yritystoiminnan suurin kulmakivi, joten sen hyvinvointiin ja motivoimiseen tulisi panostaa. Vaikka konsernissa onkin monia etuisuuksia henkilöstölle, joilla työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia pyritään pitämään yllä, niiden vaikutusta tulisi myös mitata eri tavoilla. Työympäristö muuttuu ja henkilöstön työtehtävät saattavat muuttua ja muutokset voivat vaikuttaa henkilöstön tarpeisiin. Henkilöstökyselyllä saadaan ajankohtainen kuva henkilöstön tarpeista ja pystytään tarjoamaan juuri oikeita etuisuuksia.

Salon Seudun Sanomat-konsernille tehdyssä mittaristossa on keskitytty myös prosessinäkökulmaan, jossa on jo aikaisemmin ollut käytettävissä muutamia mittareita. Prosessin tehostamiseksi on erittäin tärkeää kehittää uusia mittareita ja niille tavoitearvoja. Vaikka mittaristoa ei sellaisenaan käytettäisikään konsernissa, saattaa se kuitenkin herättää uusia ajatuksia ja ideoita, joiden pohjalta voi syntyä parempia mittareita ja jopa uusia toimintatapoja.

5 YHTEENVETO

Strategian laatimista suositellaan kaiken kokoisille yrityksille. Tärkeää on kuitenkin huolehtia, että strategian aikaansaamiseen käytetty työ ei mene hukkaan strategian huonon toteutuksen takia. Strategian toteuttamiseen on kehitetty monia työkaluja, joiden avulla strategia saadaan muunnettua sanoista teoiksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Salon Seudun Sanomat-konsernille apuväline uusitun strategian toteuttamiseen. Tarkoituksena oli kehittää ja arvioida konsernissa käytettäviä mittareita ja koota ne yhteen Balanced Scorecardiksi.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkasteltiin lähemmin vision ja strategian merkitystä liiketoiminnassa sekä Balanced Scorecardia strategian toteuttamisen apuvälineenä. Balanced Scorecard kehitettiin 1990-luvun alussa ja siitä asti sitä on muokattu erilaisten yritysten tarpeisiin sopivaksi. Balanced Scorecardin perusajatus on kuitenkin pysynyt samana. Yrityksellä on yleensä käytössään monia mittareita, mutta suurin osa niistä on taloudellisia tunnuslukuja, jotka keskittyvät pääasiassa menneisyyteen. Balanced Scorecardin ideana on tasapainottaa yrityksessä käytettäviä mittareita, jotta taloudellisten tunnuslukujen ohella yrityksessä käytettäisiin myös muihin näkökulmiin perustuvia mittareita ja mittarit keskittyisivät menneisyyden lisäksi tulevaisuuteen.

Empiriaosuudessa tutustuttiin Salon Seudun Sanomat-konsernin rakenteeseen ja toimintaan. Salon Seudun Sanomat-konserni halusi kehittää ja arvioida käytettyjä mittareita ja tutkimuksessa keskityttiin pääasiassa kahteen Balanced Scorecardin näkökulmaan, prosessinäkökulmaan ja oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Prosessinäkökulmassa valittiin kehitettäväksi prosessiksi yksi konsernin ydinprosesseista, ilmoitusvalmistusprosessi. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa keskityttiin pääasiassa koulutukseen ja tiedonkulun varmistamiseen.

Salon Seudun Sanomat-konserni uudisti oman visionsa ja strategiansa syksyllä ja talvella vuonna 2010–2011. Uudesta strategiasta poimittiin valittujen näkökulmien kannalta oleelliset menestystekijät ja niiden pohjalta arvioitiin käytettyjä mittareita ja kehitettiin niitä eteenpäin. Tätä prosessia ei kuitenkaan toimeksiantajan pyynnöstä voinut julkaista.

Tutkimuksen empiriaosuudessa käytettiin lähteinä lehtipalvelujohtajan ja kahden paikallislehden päätoimittajan haastatteluja. Lähteet olivat luotettavia, mutta tutkimuksen luotettavuutta olisi saatu lisättyä haastatteleamalla kaikkien kahdeksan lehden päätoimittajaa. Päätoimittajien syksyn kiireiden vuoksi oli kuitenkin mahdollista saada vastaukset vain kahden pienen lehden päätoimittajalta. Tutkimustulokset olivat luotettavia, mutta lisähaastatteluilla olisi voitu saada enemmän kehittämiskohteita.

Tutkimuksessa käytettiin sekä painettuja, elektronisia että suullisia lähteitä. Elektronisten lähteiden määrä on huomattavasti suurempi kuin muiden. Tätä selittää se, että esimerkiksi yrityksen omat materiaalit olivat sähköisessä muodossa ja osa haastatteluista toteutettiin sähköpostin välityksellä. Elektronisten lähteiden määrää lisäsi myös se, että sanomalehtialan ajankohtainen tieto on saatavissa ainoastaan Internetistä. Painettuja lähteitä käytettiin pääasiassa teoriaosuudessa ja lähteiden luotettavuutta pyrittiin varmistamaan valitsemalla mahdollisimman tuoreita lähteitä. Vanhojakin lähteitä käytettiin, varmistaen niiden luotettavuutta vertaamalla niitä muihin lähteisiin.

Salon Seudun Sanomat-konsernille rakennettu Balanced Scorecard sisältää vain kaksi näkökulmaa, joten jatkotutkimuksena konsernille voisi kehittää mittareita vielä muihinkin näkökulmiin esimerkiksi talous- ja asiakasnäkökulmaan. Tässä tutkimuksessa oli keskitytty vain ilmoitusvalmistusprosessiin, joten prosessinäkökulmaa voisi laajentaa tutkimalla vielä muitakin prosesseja. Muutaman vuoden päästä voisi myös tutkia, miten tässä tutkimuksessa kehitetty Balanced Scorecard on palvellut konsernia. Tutkimuksessa voisi arvioida mittareita, niiden tuloksia ja tulosten hyödynnettävyyttä, sillä voimaan tuleva uusi tilattujen lehtien arvonnäkökulma vaikuttaa yrityksen toimintaan ja strategian muokkaaminen saattaa olla ajankohtaista.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Freedman, M. & Tregoe, B. B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastor-Yhtiöt

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multikustannus

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloiksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 2001. Balanced scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY

ELEKTRONISET LÄHTEET

Bain & Company guide. 2010. Balanced scorecard. Bain & Company [viitattu 28.7.2011]. Saatavissa: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-balanced-scorecard.aspx>

Business Fellows Oy. 2009. Yrityksen liiketoiminnan visio on syytä pyrkiä määrittelemään jo toiminnan alkuvaiheessa. [viitattu 28.8.2011]. Saatavissa: <http://www.businessfellows.com/articles/22>

Kauppalehti. 2011. ”Tulemme näkemään lehtien lakkauttamisia”. [viitattu 24.9.2011]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20110679955&ext=rss>

Opetushallitus. 2010. Yleistä BSC –mallista. [viitattu 23.8.2011]. Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista

Rigby, D. & Bilodeau, B. 2011. Management Tools & Trends 2011. Bain & Company [viitattu 28.7.2011]. Saatavissa: <http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx>

Roine, L. 2009. Yritystason tulokortti – Case: Wisma Software Oy. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, Laskentatoimen ja rahoituksen laitos [viitattu 28.7.2011]. Maisterin tutkinnon tutkielma. Saatavissa: http://hsepubl.lib.hse.fi/FI/ethesis/pdf/12208/hse_ethesis_12208.pdf

Salon Seudun Sanomat Oy. 2010. Paikallislehtien toimintasuunnitelmat.

Salon Seudun Sanomat Oy. 2011. [viitattu 29.7.2011]. Saatavissa: <http://www.sss.fi/konserni/index.html>

Salon Seudun Sanomat Oy. 2011b. Salon Seudun Sanomat-konsernin visio ja strategiat 2012-2017. Powerpoint-esitys.

Sanomalehtien liitto. 2006. Sanomalehden tuottamisen kustannusjakauma 2006. [viitattu 24.9.2011]. Saatavissa: <http://www.sanomalehdet.fi/index.phtml?s=129>

Sanomalehtien liitto. 2011a. Sanomalehtitieto. [viitattu 20.9.2011]. Saatavissa: <http://www.sanomalehdet.fi/index.phtml?s=3>

Sanomalehtien liitto. 2011b. Sanasto. [viitattu 20.9.2011]. Saatavissa: <http://www.sanomalehdet.fi/index.phtml?s=2473>

Sanomalehtien liitto. 2011c. Sanomalehden lukukanavat. [viitattu 20.9.2011].

Saatavissa: <http://www.sanomalehdet.fi/index.phtml?s=2706>

Sanomalehtien liitto. 2011d. Sanomalehtien peittoprosentti ikäryhmittäin. [viitattu

20.9.2011]. Saatavissa: <http://www.sanomalehdet.fi/index.phtml?s=138>

Sanomalehtien liitto. 2011e. Talous. [viitattu 24.9.2011]. Saatavissa:

<http://www.sanomalehdet.fi/index.phtml?s=127>

Tilastokeskus. 2007. Sanomalehdet pystyvät vastaamaan ajan haasteisiin. [viitattu

24.9.2011]. Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-06-15_003.html?s=5

Tilastokeskus. 2011. Joukkoviestintämarkkinat lievässä kasvussa, ennakkotiedot 2010. [viitattu 24.9.2011]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/til/jvie/2010/jvie_2010_2011-05-26_tie_001_fi.html

Uusitalo, K. 2011. VS: Opinnäytetyöhaastattelu [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Blom, M. Lähetetty 24.10.2011.

Viestinnän keskusliitto. 2011. Lehtitilausten alv vie työpaikkoja ja pienentää kokonaisverokertymää. [viitattu 24.9.2011]. Saatavissa:

http://www.vkl.fi/ajankohtaista/tiedotteet/?640_m=3376

Virtanen, A. 2011. VS: Opinnäytetyöhaastattelu [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Blom, M. Lähetetty 21.10.2011.

SUULLISET LÄHTEET

Kainulainen, A. 2011. Lehtipalvelujohtaja. Salon Seudun Sanomat Oy. Haastattelu 18.10.2011.

LIITTEET

LIITE 1. Sanomalehtialan yleisimpiä käsitteitä

Levikki: Luku, joka kuvaa kuinka monta lehden yhtä numeroa on tilattu, ostettu tai rekisteröidyn asiakkuuden kautta saatu keskimäärin tarkasteluvuonna. Levikistä puhutaan yleensä vain painetun lehden kohdalla, joka ilmestyy vähintään neljä kertaa vuodessa eikä ole verrattavissa tuoteluetteloon tai hinnasto.

Sanomalehti: Painetun ja mahdollisen verkkolehden kokonaisuus, jolla on tarkastettu levikki. Sanomalehti ilmestyy vähintään kerran viikossa, se on maksullinen ja sisältö on monipuolinen ja ajankohtainen.

Paikallislehti: Sanomalehdestä poiketen paikallislehden sisältö keskittyy paikallisiin uutisiin.

Kaupunkilehti: Kaupunkilehti on ilmainen, vähintään kerran viikossa ilmestynvä, pelkästään ilmoitustuloilla rahoitettu lehti.

Näköislehti: Kokonaisuudessaan verkkoon siirretty lehti, jonka sivut ovat samantyyppiset kuin painetun lehden.

Verkojulkaisu: Säännöllisesti julkistettava kokonaisuus, joka on koottu julkaisijan tuottamasta sisällöstä.

Broadsheet: Lehti, jonka sivukoko on noin 40 cm x 56 cm.

Tabloidi: Lehti, jonka sivukoko on noin 28 cm x 40 cm.

(Sanomalehtien liitto 2011b.)